

**OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN
TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

**Muh Arif Haji Triwibowo
NIM 20402300092**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN

TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM

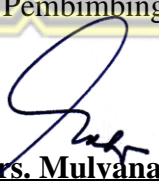
Disusun Oleh :

Muh Arif Haji Triwibowo
NIM 20402300092

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 31 Agustus 2024

Dosen Pembimbing


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

**OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN
TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM**

Disusun Oleh:

Muh Arif Haji Triwibowo
NIM 20402300092

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 9 November 2024

Susunan Dewan Penguji

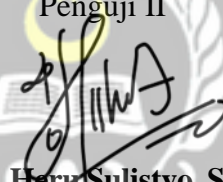
Pembimbing

Penguji I


Prof. Dr. Drs. Mulvana, M.Si.
NIK. 210490020


Prof. Dr. Ibnu Khajjar, M.Si
NIK.210491028

Penguji II


Prof. Dr. Heru Sulistvo, SE, M.Si.
NIK.210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Tanggal 9 November 2024

Ketua Program Pascasarjana




Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muh Arif Haji Triwibowo
NIM : 20402300092
Program Studi : Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Talenta, Perencanaan SDM, dan Audit Sdm. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

Semarang, Agustus 2024
Yang menyatakan,



Muh Arif Haji Triwibowo
NIM. 20402300092

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Muh Arif Haji Triwibowo
NIM : 20402300092
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

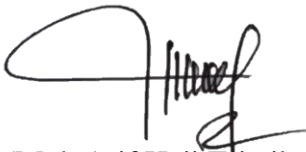
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa ~~Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi*~~ dengan judul :

OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN MELALUI MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 9 November 2024
Yang membuat pernyataan,



(Muh Arif Haji Triwibowo)

Abstrak

Penelitian ini mengadopsi metode eksplanatori asosiatif untuk mengeksplorasi pengaruh perencanaan SDM, audit manajemen SDM, dan manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Dengan melibatkan seluruh populasi sebanyak 203 SDM sebagai responden melalui teknik sensus, penelitian ini mengumpulkan data menggunakan skala Likert 1 hingga 5. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS).

Temuan penelitian menunjukkan bahwa perencanaan SDM yang lebih baik berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja SDM. Demikian pula, audit manajemen SDM yang efektif dan manajemen talenta yang tinggi juga memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya strategi yang baik dalam perencanaan, audit, dan manajemen talenta untuk mencapai kinerja SDM yang optimal di KPPBC TMP A Semarang.

Kata Kunci : perencanaan SDM; Audit manajemen; manajemen talenta; kinerja SDM



Abstract

This study adopts an explanatory associative method to explore the influence of human resource planning, HR management audits, and talent management on the improvement of human resource (HR) performance at KPPBC Type Madya Pabean A Semarang. Involving the entire population of 203 HR staff as respondents through a census technique, the research collected data using a Likert scale from 1 to 5. The collected data was then analyzed using the Partial Least Square (PLS) method.

The findings indicate that better HR planning positively contributes to improved HR performance. Similarly, effective HR management audits and high talent management also have a significant positive impact on HR performance. These results underscore the importance of robust strategies in planning, auditing, and talent management to achieve optimal HR performance at KPPBC TMP A Semarang.

Keywords: HR planning; HR management audit; talent management; HR performance



KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat rahmat-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Optimalisasi Kinerja Karyawan Melalui Manajemen Talenta, Perencanaan Sdm, dan Audit SDM”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari Do’a Orang Tua “Mama dan Keluarga” serta bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Drs. H. Mulyana, S.E., MSi. selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyono, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama semester 1-3.
5. Seluruh staf Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan yang terbaik.

Semoga amal ibadah mereka mendapatkan imbalan dari Allah SWT. Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat kekurangan, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, November 2024

Penyusun,



Muh Arif Haji Triwibowo



Daftar Isi

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR KEASLIAN KARYA.....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	8
2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia	8
2.2. Perencanaan SDM.....	9
2.3. Audit SDM	11
2.4. Manajemen Talenta.....	12
2.5. Pengaruh Antar Variabel.....	13
BAB III METODE PENELITIAN	17
3.1. Jenis Penelitian.....	17
3.2. Populasi dan Sampel	17
3.3. Sumber Data.....	18
3.4. Metode Pengumpulan Data	18
3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator	19
3.6. Tehnik Analisis	20
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	27
4.1. Deskripsi Responden.....	27
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	29

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	32
4.3.1.	Convergent Validity	33
4.3.2.	Discriminant Validity	36
4.3.3.	Uji Reliabilitas	39
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	41
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	44
4.5.1.	Uji Multikolinieritas	44
4.5.2.	Analisis Pengaruh antar Variabel	45
BAB V PENUTUP		52
5.1.	Simpulan	52
3.1.	Implikasi Teoritis	53
3.2.	Implikasi Manajerial	54
3.3.	Keterbatasan Penelitian	56
3.4.	Agenda Penelitian Mendatang	57
Daftar Pustaka		59
Lampiran 1 Kuestioner Penelitian		63
Lampiran 2. Deskripsi Responden		85
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		87
Lampiran 4. Full Model PLS		88
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		90
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		93
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		94

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Kinerja karyawan merupakan aspek kritical yang menentukan keberhasilan organisasi. Karyawan yang berkinerja tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap inovasi, kepuasan masyarakat, dan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Simamora, 2006).

Kinerja karyawan, sebagai inti dari efisiensi dan efektivitas perusahaan, dipengaruhi secara signifikan oleh bagaimana sumber daya manusia dikelola (Darim, 2020). SDM bukan hanya sebagai salah satu pilar utama dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan, tetapi juga sebagai kunci dalam menciptakan nilai tambah perusahaan dan membedakan perusahaan dari pesaingnya (Davis, 2017).

Kinerja organisasi secara signifikan bergantung pada kinerja karyawannya (Soniewicki et al., 2021); oleh karena itu, memiliki karyawan dengan kompetensi unik dapat membedakan organisasi tersebut dari pesaingnya. Di lingkungan kompetitif ini, retensi tenaga kerja berbakat menjadi tugas utama bagi manajer SDM (Babatunde et al., 2023), selain dari akuisisi talenta (Kwon & Jang, 2022).

Manajemen talenta merupakan proses yang komprehensif dalam mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan

karyawan yang memiliki potensi tinggi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Lewis & Heckman, 2006). Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta menjadi faktor yang sangat penting. Melalui strategi manajemen talenta yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki karyawan dengan kemampuan yang sesuai untuk menghadapi tantangan saat ini dan masa depan (Cappelli & Keller, 2014).

Dalam lingkup pelayanan publik, pengelolaan talenta bukan hanya menjadi tugas yang kompleks dan kritis, melainkan juga kunci untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Di tengah situasi ekonomi global yang menantang dan meningkatnya jumlah pencari kerja, sektor publik menghadapi tantangan "*Talent Mismatch*" yang signifikan, dimana sulitnya menemukan individu dengan kompetensi yang tepat bertepatan dengan kebutuhan sektor ini. Akuisisi talenta menjadi lebih menantang, ditambah dengan tugas retensi yang tidak kalah berat, mengingat persaingan dengan sektor privat yang menawarkan gaji dan peluang karier yang seringkali lebih menarik (Thunnissen & Buttiens, 2017).

Manajemen talenta di sektor publik harus dilaksanakan dengan strategi yang lebih strategis dan holistik, meliputi tidak hanya akuisisi, tetapi juga pengembangan dan retensi talenta (Dixit & Amit Arrawatia, 2018). Pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembinaan yang berkelanjutan menjadi esensial untuk memastikan adaptasi mereka terhadap perubahan kebutuhan dan ekspektasi masyarakat (Kravariti et al., 2023). Efektivitas manajemen talenta di sektor publik

tidak hanya berdampak pada kualitas layanan, tetapi juga pada peningkatan keterlibatan karyawan. Karyawan yang terlibat dan merasa dihargai lebih cenderung memberikan komitmen tinggi dalam melayani masyarakat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pelayanan publik secara keseluruhan.

Oleh karena itu, manajemen talenta di sektor publik memegang peranan vital dalam tidak hanya menarik dan mempertahankan individu berbakat, tetapi juga dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dengan demikian, penerapan strategi manajemen talenta yang efektif diharapkan dapat memperkuat kepuasan masyarakat dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintahan. Studi ini mengeksplorasi hubungan integral antara manajemen talenta dan kinerja pelayanan publik, menawarkan wawasan penting bagi pengambil kebijakan dan praktisi SDM dalam sektor publik untuk mengoptimalkan praktik manajemen talenta mereka.

Konsep manajemen talenta diperkenalkan oleh Konsultan McKinsey dalam buku berjudul "*The War for Talent*" pada tahun 1998. "*The War for Talent*" adalah gagasan lain tentang manajemen talenta; studi yang dilakukan oleh kelompok McKinsey melibatkan analisis kontekstual di mana dua puluh organisasi dari tujuh puluh tujuh dianggap melimpah bakat (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Mendapatkan bakat yang lebih baik dianggap berharga karena organisasi kesulitan untuk menarik dan mempertahankan individu berkualitas, terutama ketika kebutuhan akan bakat yang luar biasa semakin meningkat. Namun, organisasi harus memprioritaskan manajemen talenta. Para peneliti telah meminta untuk

mempelajari hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi karena kurangnya bukti empiris, yang dapat dijelaskan oleh kurangnya teori manajemen talenta (Aina & Atan, 2020a).

Perencanaan SDM, di sisi lain, melibatkan proses sistematis dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja dan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Himma Ulya, 2022). Proses ini mencakup analisis jabatan, peramalan tenaga kerja, dan pengembangan rencana untuk perekrutan, seleksi, pelatihan, dan pengembangan. Perencanaan SDM yang baik membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mempersiapkan diri terhadap perubahan dalam permintaan tenaga kerja, sehingga dapat menghindari surplus atau kekurangan karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja (Saputra et al., 2020).

Audit SDM merupakan evaluasi sistematis terhadap kebijakan, prosedur, dan praktek SDM dalam organisasi (Saputra et al., 2020). Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan dan untuk memastikan kepatuhan terhadap peraturan hukum serta standar industri. Melalui audit SDM, organisasi dapat mengidentifikasi masalah dan peluang dalam pengelolaan sumber daya manusianya, yang pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Audit SDM merupakan alat evaluatif yang krusial untuk mengukur efektivitas tujuan, rencana, dan program atau aktivitas SDM yang telah dijalankan (Himma Ulya, 2022). Hal ini menekankan pentingnya peran departemen SDM dalam menunjang pencapaian rencana SDM secara keseluruhan, yang secara langsung berkontribusi pada kesuksesan perusahaan (Surya Abbas et al., 2022).

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja organisasi. Beberapa peneliti terdahulu (Aina & Atan, 2020b) serta (Widodo & Mawarto, 2020) menyatakan bahwa manajemen talenta tidak memiliki dampak yang signifikan pada kinerja organisasi, sedangkan (Kravariti et al., 2023; Saputra et al., 2020) mendukung pandangan sebaliknya. Selain itu, penelitian (Saputra et al., 2020) juga menyimpulkan bahwa audit SDM tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian oleh (Surya Abbas et al., 2022) menemukan bahwa audit seleksi secara parsial tidak memiliki efek yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun begitu, penelitian (Aryanti & Sudarmadi, 2020; Bahtiar et al., 2022) menunjukkan bahwa audit, terutama audit operasional, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, masih ada kebutuhan untuk mengeksplorasi lebih lanjut mengenai hubungan antara manajemen talenta, audit SDM, dan kinerja karyawan untuk mengidentifikasi gap penelitian yang ada.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi bagaimana manajemen talenta, perencanaan SDM, dan audit SDM dapat secara strategis diterapkan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan tentang praktek terbaik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya mendukung kebutuhan saat ini dari organisasi, tetapi juga mempersiapkannya untuk keberhasilan di masa yang akan datang.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan kontroversi studi (research gap) dan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “bagaimana pengaruh perencanaan SDM, audit dan manajemen talenta pada peningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang?”. Kemudian pertanyaan penelitian (question research) adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM?
- 2) Bagaimana pengaruh audit terhadap kinerja SDM?
- 3) Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM
- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh audit terhadap kinerja SDM
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM

1.4. Manfaat Penelitian

Dari tujuan – tujuan di atas, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian ini diharapkan menambah jumlah referensi bagi organisasi yang dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memperbanyak pengetahuan tentang bagaimana organisasi dapat mendorong kinerja melalui perencanaan SDM, audit dan manajemen talenta.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk melengkapi kepentingan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.
- c. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan dalam meningkatkan pengetahuan metodologi penelitian dan sarana meneraokan langsung teori – teori yang sudah didapatkan dan dipelajari.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja Sumber Daya Manusia

Menurut (Simamora, 2006) prestasi kerja sumber daya manusia (SDM) dapat diukur dari hasil yang mereka capai, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas, selama periode waktu tertentu saat menjalankan tugas-tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Sebuah perusahaan sangat bergantung pada karyawannya sebagai tenaga kerja untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan, sehingga penting untuk memperhatikan berbagai aspek yang dapat meningkatkan kinerja mereka.

Dikatakan oleh (Simamora, 2017) bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai pencapaian hasil kerja, dilihat dari sisi kualitas dan kuantitas, yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dipercayakan kepada mereka. Samsuni (2023) mendefinisikan kinerja SDM sebagai tingkat pencapaian hasil kerja, dilihat dari segi kualitas dan jumlah, yang diperoleh sumber daya manusia dalam suatu periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan dianggap sebagai pencapaian yang berhasil diperoleh dalam pekerjaannya, berdasarkan kriteria spesifik yang diterapkan pada pekerjaan tersebut (Metris et al., 2024).

Robbins menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari kombinasi antara kemampuan dan motivasi. Lebih lanjut, Robbins menjelaskan bahwa indikator kinerja berfungsi sebagai alat ukur untuk menilai seberapa jauh kinerja karyawan telah dicapai (Robbins, 2002).

Sehingga disimpulkan bahwa Kinerja SDM adalah ukuran efektivitas dan efisiensi dengan mana sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mencapai tujuan dan target yang ditetapkan, berdasarkan kualitas dan kuantitas output mereka dalam periode waktu tertentu. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan meliputi: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektivitas; (5) Kemandirian (Robbins & Timothy, 2018).

2.2. Perencanaan SDM.

Menurut Simarmata et al (2021) istilah perencanaan berasal dari kata "*plan*," yang merujuk pada rancangan atau struktur untuk melaksanakan sesuatu. Perencanaan melibatkan beberapa aspek kunci, termasuk menetapkan tujuan (apa yang ingin dicapai), menentukan aktivitas (tindakan untuk mencapai tujuan), dan menetapkan jadwal waktu (kapan dan bagaimana aktivitas tersebut akan dilakukan). Perencanaan, pada dasarnya, adalah sebuah respon terhadap apa yang diharapkan di masa depan, yang melibatkan tindakan yang akan diambil. Oleh karena itu, sebuah rencana merupakan pandangan ke depan yang merespons ketidakpastian (Savitri et al., 2022).

Perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan analisis dan pembentukan sistem dan strategi, sementara pemikiran strategis terus

mencerminkan proses tersebut menggunakan intuisi dan pemikiran kreatif yang berpusat pada manusia di semua tingkat manajemen dan mensintesisnya dengan cara yang melayani perencanaan strategis (Satrio et al., 2023). Mathis (2018) mengakui proses di mana tujuan, kebijakan, dan aktivitas organisasi diintegrasikan ke dalam rencana yang koheren. Perencanaan strategis juga didefinisikan sebagai proses yang bertujuan untuk mendefinisikan tujuan keseluruhan organisasi dan menentukan bagaimana tujuan tersebut akan dicapai (Metris et al., 2024).

Rencana harus bersifat adaptif, mengingat ketidakpastian yang terkait dengan masa depan. Seorang perencana adalah orang yang merumuskan rencana, yang kemudian menjadi kerangka kerja untuk tindakan masa depan (Robbins & Timothy, 2018). Perencanaan diartikan sebagai proses merancang (Mathis., 2018). Richard L. Daft mendefinisikannya sebagai proses menetapkan tujuan untuk prestasi bisnis di masa depan dan merancang tugas serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapainya (Daft, 2015). Dengan kata lain, rencana merupakan langkah-langkah strategis untuk mencapai tujuan bisnis.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia meliputi kondisi internal organisasi dan pengaruh eksternal seperti politik, hukum, teknologi, dan pesaing (Simarmata et al., 2021). Faktor internal mencakup rencana bisnis dan berbagai keterbatasan yang dihadapi oleh organisasi tersebut.

Sehingga disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan sebagai proses pengembangan strategi komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan SDM organisasi dan meramalkan kebutuhan masa depan. Indikator perencanaan sumber

daya manusia menurut (Hasibuan, 2014) terdiri atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian.

2.3. Audit SDM

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses yang terstruktur dan metodis untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan manfaat dari program-program manajemen SDM. Proses ini membandingkan kinerja manajemen SDM dengan standar kinerja sebelumnya, kinerja organisasi serupa, dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi seberapa baik fungsi SDM berintegrasi dengan strategi dan tujuan organisasi, termasuk penerapan kebijakan dan prosedur SDM, serta menilai kinerja setiap program SDM (Samsuni, 2023).

Saputra et al (2020) menggambarkan audit SDM sebagai proses analisis mendalam terhadap program-program SDM untuk menilai kualitas dan efektivitasnya dalam mendukung tujuan organisasi. Menurut (himma Ulya, 2022) Audit SDM adalah evaluasi sistematis, objektif, dan terdokumentasi dari semua fungsi organisasi yang dipengaruhi oleh manajemen SDM. Tujuannya adalah untuk memastikan prinsip-prinsip kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan SDM demi mendukung pencapaian sasaran fungsional dan tujuan organisasi secara umum, baik dalam jangka pendek, menengah, maupun panjang.

Rivai (2018) menekankan pada audit SDM sebagai pemeriksaan menyeluruh terhadap kegiatan SDM di sebuah departemen, divisi, atau perusahaan, dengan fokus pada evaluasi dan peningkatan atau perbaikan kegiatan tersebut. Dari

berbagai pandangan, audit SDM dapat dianggap sebagai penelitian komprehensif untuk menilai kualitas dari aktivitas SDM dalam suatu divisi atau perusahaan.

Kesimpulannya, audit manajemen SDM merupakan kegiatan evaluasi yang mencari dan mengumpulkan data serta informasi yang signifikan dan relevan untuk keputusan yang berbasis pada hasil verifikasi dan penilaian auditor. Indikator yang digunakan adalah menurut Rivai (2018) yaitu penentuan kebutuhan karyawan, recruitment, penempatan, pengendalian, kesejahteraan dan kebutuhan pelatihan.

2.4. Manajemen Talenta

Talenta SDM dipandang sebagai penguasaan yang luar biasa dari kemampuan yang sistematis dikembangkan dan pengetahuan, setidaknya dalam satu domain aktivitas manusia, pada tempat atau tingkat yang menempatkan individu dalam posisi teratas rekan-rekan mereka di bidang yang sama (Aina & Atan, 2020a). Talenta juga dilihat sebagai kapasitas untuk menciptakan karya-karya jenius, bukan hanya berhasil menyelesaikan tugas; ini mencakup keberlanjutan dan pengembangan kompetensi (Al Rinadra et al., 2023). Talenta dapat dipandang sebagai total kemampuan karyawan, termasuk bakat intrinsik, kompetensi, pengetahuan, kecerdasan, pengalaman, kepribadian, dan perilaku, yang menunjukkan bahwa konsep talenta mencakup kemampuan individu untuk belajar dan berkembang (Kwon & Jang, 2022).

Manajemen talenta dianggap sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia, yang meliputi implementasi strategi terpadu untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan memperbaiki prosedur menarik, mempertahankan,

mengembangkan, dan memanfaatkan individu yang memiliki kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kebutuhan bisnis saat ini dan masa depan (Graham et al., 2024). Definisi manajemen talenta dapat berbeda di antara organisasi, di mana itu dapat berarti fokus pada keberlanjutan di satu organisasi sementara pada organisasi lainnya, dapat berarti mengidentifikasi karyawan dengan potensi tinggi (Krishnan & Scullion, 2017).

Manajemen talenta juga bisa berarti memilih, menilai, dan/atau mengembangkan bakat internal organisasi. Minat dalam mempelajari manajemen talenta telah meningkat, terutama karena kebutuhan mendesak akan karyawan berbakat, di mana organisasi mengalami kesulitan dalam menemukan bakat yang cocok (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

Manajemen talenta dapat disimpulkan sebagai identifikasi sistematis posisi kunci, pengembangan pool bakat dengan potensi tinggi dan penampilan tinggi, dan pengembangan arsitektur Sumber Daya Manusia yang berbeda. Indikator yang digunakan adalah menurut (Kagwiria Lyria et al., 2017) yaitu *Talent attraction*; *talent retention*; *learning and development*; dan *career management*.

2.5. Pengaruh Antar Variabel

1) pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja SDM

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, menurut (Saputra et al., 2020). Hal ini menegaskan bahwa strategi perencanaan yang efektif tidak hanya penting untuk mengatur sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tetapi juga

memainkan peran krusial dalam memaksimalkan produktivitas dan efisiensi karyawan. Pangestu et al (2022) menekankan pengaruh langsung perencanaan terhadap performa karyawan, menunjukkan bahwa melalui perencanaan yang matang, organisasi dapat lebih efektif dalam menerapkan sumber dayanya, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.

strategi motivasi yang dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan. Melalui perencanaan yang komprehensif, organisasi dapat merancang program-program yang tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis karyawan tetapi juga memperkuat kesejahteraan psikologis mereka, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk inovasi dan kreativitas (Simarmata et al., 2021). Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia merupakan komponen strategis yang berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin baik perencanaan SDM yang dilakukan maka akan semakin baik kinerjanya

2) pengaruh audit terhadap kinerja SDM

Hasil studi terdahulu membuktikan bahwa audit internal, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Bahtiar et al., 2022). Audit Operasional mempengaruhi Kinerja Karyawan (Aryanti & Sudarmadi, 2020). Auditor internal secara simultan atau bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan

(Arief, 2021). Audit operasional dan internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Hura, 2017).

H2 : Semakin baik perencanaan SDM yang dilakukan maka akan semakin baik kinerjanya

3) pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja SDM

Sebagian besar peneliti yang telah menyelidiki pengaruh manajemen talenta telah mengkonfirmasi bahwa manajemen talenta memiliki dampak yang signifikan pada keberlanjutan kinerja organisasi (Kwon & Jang, 2022). Peneliti lain memperkuat asumsi tentang hubungan positif dan signifikan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi; selain itu, manajemen talenta meningkatkan kinerja efektif karyawan dan produktivitas di organisasi (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Lebih lanjut, praktik manajemen talenta menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sementara teknologi, produk, dan layanan baru dapat dengan mudah disalin oleh pesaing, menyebabkan keunggulan kompetitif yang hanya bersifat sementara (Mahjoub et al., 2018).

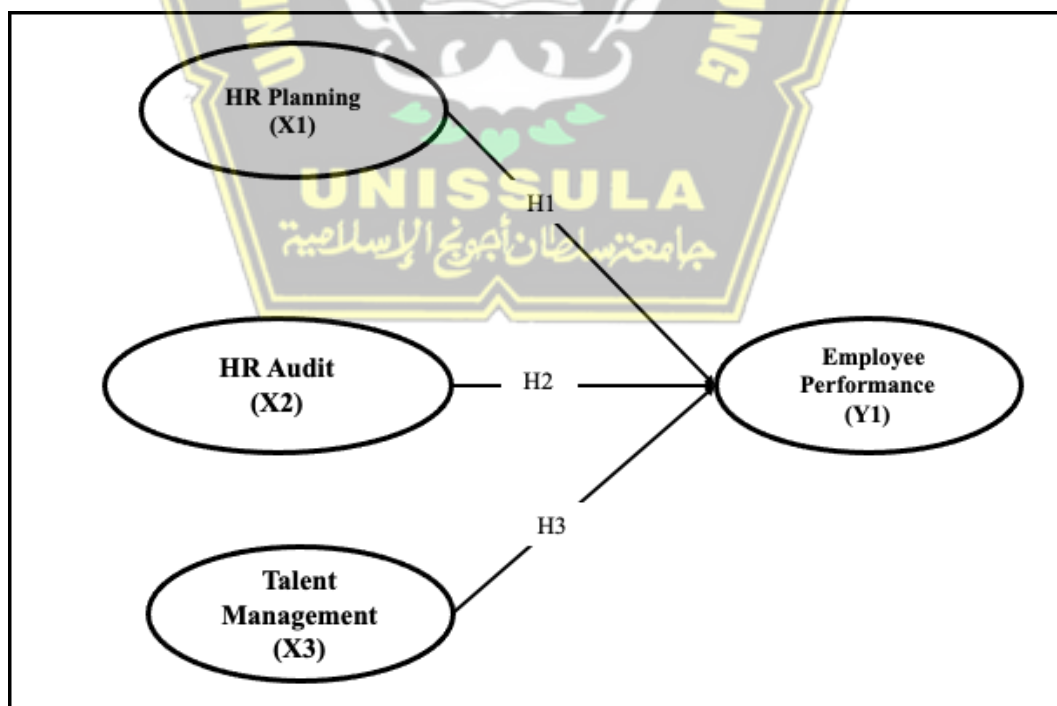
Manajemen talenta memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, seperti yang diungkapkan oleh (Saputra et al., 2020). Pendapat serupa juga disampaikan oleh (Kravariti & Johnston, 2020), yang menegaskan pengaruh positif yang sama. Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh (Mohammad Fathi Almaaitaha et al., 2020) menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta secara efektif berkontribusi terhadap

peningkatan kinerja organisasi. Dengan mengelola talenta secara strategis, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi dan produktivitas keseluruhan perusahaan. Manajemen talenta tidak hanya berkaitan dengan pengidentifikasian dan pengembangan kemampuan individu, tetapi juga mencakup pengelolaan karier dan retensi karyawan berbakat, yang semuanya berperan penting dalam mempromosikan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif.

Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H3 : Semakin baik manajemen talenta akan semakin baik kinerja SDM

2.6. Model Empirik Penelitian



Gambar 2.1. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian eksplanatory research, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud untuk membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan dapat memperkuat teori yang dijadikan landasan. Dalam hal ini adalah perencanaan SDM, Audit, manajemen talenta dan kinerja SDM.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan dalam penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel.

Tehnik pengambilan sample sensus (Hair, 2021). *Sensus sampling* merupakan teknik pengambilan sampel dimana seluruh populasi merupakan

sample. Sehingga dalam penelitian ini sample adalah seluruh Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang.

3.3. Sumber Data

Sumber data penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data utama Merupakan data yang diperoleh langsung dari objek (Widodo, 2017). Data utama dari studi ini meliputi: perencanaan SDM, Audit, manajemen talenta dan kinerja SDM. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, data tersebut meliputi jumlah pegawai, serta bahan referensi yang berkaitan dengan variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari kuesioner, yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menyerahkan lembar kuesioner yang berisi daftar pertanyaan kepada responden terkait pernyataan dalam variabel penelitian yaitu perencanaan SDM, Audit, manajemen talenta dan kinerja SDM. Pengukuran variabel penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner pribadi (*Personality Questionnaires*). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup. Interval pernyataan dalam penelitian ini adalah 1 – 5 dengan jangkang pernyataan Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS). Pengambilan data yang diperoleh

melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skormya adalah sebagai berikut :

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Data sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan (Widodo, 2014). Data tersebut diperoleh dari KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang maupun dari literatur-literatur yang berkaitan dengan studi ini.

3.5. Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

Berikut definisi operasional variabel yang diteliti adalah : perencanaan SDM, Audit, manajemen talenta dan kinerja SDM. Adapun masing - masing indikator nampak pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Devinisi Operasional Variabel Dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Manajemen talenta identifikasi sistematis posisi kunci, pengembangan pool bakat dengan potensi tinggi dan penampilan tinggi, dan pengembangan arsitektur Sumber Daya Manusia yang berbeda.	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Talent attraction;</i> 2. <i>talent retention;</i> 3. <i>learning and development;</i> 4. <i>career management.</i> 	(Kagwiria Lyria et al., 2017)
2	Perencanaan SDM proses pengembangan strategi komprehensif untuk mengidentifikasi kebutuhan	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengadaan, 2. pengembangan, 3. kompensasi. 4. pemeliharaan 	Hasibuan (2017)

	SDM organisasi dan meramalkan kebutuhan masa depan.	5. pemberhentian.	
3	Audit manajemen SDM kegiatan evaluasi yang mencari dan mengumpulkan data serta informasi yang signifikan dan relevan untuk keputusan yang berbasis pada hasil verifikasi dan penilaian auditor.	1. penentuan kebutuhan karyawan, 2. recruitment, 3. penempatan, 4. pengendalian, 5. kesejahteraan 6. kebutuhan pelatihan.	Veitzhal Rivai (2009)
4	Kinerja SDM ukuran efektivitas dan efisiensi dengan mana sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mencapai tujuan dan target yang ditetapkan, berdasarkan kualitas dan kuantitas output mereka dalam periode waktu tertentu	1. Kualitas Kerja; 2. Kuantitas; 3. Ketepatan Waktu 4. Efektifitas; 5. Kemandirian	Robbins (2006)

3.6. Tehnik Analisis

3.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2. Analisis Uji Partial Least Square

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling

(SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (*Partial Least Square*) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi

tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

3.6.3.1. Uji *Outer Model*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada

blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai *Root Of Average Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *Discriminant Validity* yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n SLF_i^2}{\sum_{i=1}^n SLF_i^2 + \sum_{i=1}^n e_i}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. Hair (1995) mengemukakan bahwa

rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015).

1) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

2) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0.7 . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator

reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan kontruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolinieritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolinieritas.

3.6.3.2. Uji *Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasar pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk kontruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

5. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistic maka untuk $\alpha = 0,05$ nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 di tolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak atau menerima hiotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai $p < 0,05$.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Responden

Bagian ini menyajikan gambaran statistik tentang kondisi responden. Deskripsi responden ini memberikan beberapa informasi singkat tentang kondisi responden yang diteliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 3 sampai dengan 16 Agustus 2024 kepada para pegawai KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Deskripsi responden dalam hal ini dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

Tabel 4.1 Deskripsi Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=203	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	150	73.9
	Wanita	53	26.1
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	81	39.9
	31 - 40 tahun	79	38.9
	41 - 50 tahun	29	14.3
	51 - 60 tahun	14	6.9
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	6	3.0
	Diploma	93	45.8
	S1	90	44.3
	S2	13	6.4
	S3	1	.5
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	103	50.7
	11 - 20 tahun	69	34.0
	21 - 30 tahun	22	10.8
	> 30 tahun	9	4.4

Sebagian besar responden adalah pria, dengan jumlah 150 orang atau 73.9% dari total sampel. Dominasi pria dalam sampel ini bisa memberikan wawasan yang lebih spesifik tentang persepsi dan pengalaman pria dalam konteks studi ini. Keuntungan dari dominasi pria ini adalah kemampuan untuk menarik kesimpulan yang lebih representatif mengenai kelompok ini, meskipun hasilnya mungkin kurang mencerminkan pengalaman wanita.

Kelompok usia yang mendominasi adalah 21 - 30 tahun dengan 81 responden atau 39.9%, diikuti oleh kelompok usia 31 - 40 tahun dengan 79 responden (38.9%). Dominasi kelompok usia muda ini menunjukkan bahwa responden cenderung berada pada fase awal hingga pertengahan karir mereka. Keuntungannya adalah penelitian dapat memberikan pandangan yang lebih mendalam mengenai dinamika dan tantangan yang dihadapi oleh kelompok usia produktif ini, yang mungkin lebih adaptif terhadap perubahan dan perkembangan di lingkungan kerja.

Mayoritas responden memiliki pendidikan tingkat Diploma (45.8%) dan S1 (44.3%). Tingginya tingkat pendidikan di antara responden menunjukkan bahwa mereka memiliki latar belakang pendidikan yang kuat, yang dapat meningkatkan kualitas dan validitas jawaban mereka dalam studi ini. Keuntungan dari dominasi tingkat pendidikan ini adalah adanya kemungkinan besar bahwa responden memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup baik mengenai topik yang diteliti, sehingga hasilnya lebih akurat dan dapat diandalkan.

Sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 0 - 10 tahun (50.7%), diikuti oleh 11 - 20 tahun (34.0%). Dominasi masa kerja yang relatif pendek ini menunjukkan bahwa banyak responden mungkin masih berada dalam tahap pengembangan karir mereka. Keuntungan dari hal ini adalah penelitian dapat mengidentifikasi kebutuhan dan harapan dari karyawan yang berada dalam fase awal hingga pertengahan karir, yang dapat berguna bagi pengambilan keputusan strategis dalam manajemen sumber daya manusia.

Secara keseluruhan, dominasi karakteristik tertentu dalam sampel ini memberikan keuntungan dalam memahami dinamika spesifik kelompok mayoritas, namun juga berarti bahwa hasilnya mungkin perlu diinterpretasikan dengan hati-hati jika diterapkan pada populasi yang lebih luas atau berbeda.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Perencanaan SDM	3.86	
	Pengadaan,	3.92	0.68
	Pengembangan,	3.85	0.78
	Kompensasi.	3.83	0.74
	Pemeliharaan	3.86	0.80
	Pemberhentian.	3.85	0.75
2	Audit manajemen SDM	3.76	
	Penentuan kebutuhan karyawan,	3.80	0.74
	Recruitment,	3.68	0.74
	Penempatan,	3.78	0.84
	Pengendalian,	3.82	0.76
	Kesejahteraan	3.70	0.75
	Kebutuhan pelatihan.	3.80	0.83
3	Manajemen talenta	3.84	
	<i>Talent attraction;</i>	3.88	0.99
	<i>talent retention;</i>	3.77	0.97
	<i>learning and development;</i>	3.79	1.00
	<i>Career Management</i>	3.93	0.81
4	Kinerja SDM	3.71	
	Kualitas Kerja;	3.62	1.03
	Kuantitas;	3.79	0.98
	Ketepatan Waktu	3.64	1.03
	Efektifitas;	3.87	0.93
	Kemandirian	3.65	1.04

Sumber : data primer diolah, 2024.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Perencanaan SDM secara keseluruhan sebesar 3,86 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Nilai mean sebesar 3,86 untuk variabel Perencanaan SDM menunjukkan bahwa secara keseluruhan, persepsi atau penilaian terhadap Perencanaan SDM berada dalam kategori tinggi. Ini berarti mayoritas responden cenderung menilai bahwa proses perencanaan sumber daya manusia di organisasi atau konteks yang diteliti dilakukan dengan baik dan efektif. Angka yang tinggi ini mencerminkan kepuasan atau kesesuaian antara perencanaan yang dilakukan dengan harapan atau standar

yang diinginkan, yang dapat berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil deskripsi data pada variabel Perencanaan SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pengadaan (3,92) dan terendah Kompensasi (3,83).

Pada variabel Audit manajemen SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,76 terletak pada rentang kategori tinggi (3,67 – 5,00). Nilai mean ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pelaksanaan audit manajemen SDM dinilai cukup baik oleh para responden. Ini berarti bahwa sebagian besar aspek yang dievaluasi dalam audit tersebut memenuhi atau mendekati ekspektasi yang diharapkan. Angka tinggi ini mencerminkan tingkat kepuasan dan efektivitas yang signifikan dalam pengelolaan SDM di organisasi yang diteliti, menunjukkan bahwa kebijakan, praktik, dan prosedur SDM dianggap sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan standar yang diharapkan.

Hasil deskripsi data pada variabel Audit manajemen SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pengendalian (3,81) dan terendah pada indikator Recruitment (3,68).

Pada variabel Manajemen talenta secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,84 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Hasil ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden memiliki persepsi yang positif terhadap praktik manajemen talenta dalam organisasi. Nilai ini mencerminkan bahwa mayoritas responden merasa bahwa manajemen talenta di organisasi tersebut sudah berjalan dengan baik, mencakup aspek-aspek penting seperti identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta. Kategori tinggi ini juga mengindikasikan bahwa

manajemen talenta yang ada cukup efektif dalam mendukung tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan pengembangan karyawan. Hasil deskripsi data pada variabel Manajemen talenta) didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator career management. (3,93) dan terendah pada indikator talent retention; (3,77).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,71 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Ini berarti bahwa, berdasarkan data yang dikumpulkan, mayoritas responden memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek yang terkait dengan kinerja SDM, seperti produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, dan kontribusi terhadap organisasi. Nilai ini mencerminkan bahwa kinerja SDM telah memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi yang diharapkan, sehingga dapat dianggap memadai atau memuaskan dalam konteks penelitian ini. Artinya, bahwa secara umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Efektifitas; (3,79) dan terendah pada indikator Kualitas Kerja; (3,62).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dalam analisis PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Perencanaan SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Perencanaan SDM direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Perencanaan SDM sebagai berikut:

Tabel 4.3
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Perencanaan SDM

	<i>Outer Loading</i>
Pengadaan	0.714
Pengembangan	0.855
Kompensasi	0.794
Pemeliharaan	0.855
Pemberhentian	0.805

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Perencanaan SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Perencanaan SDM (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara *convergent* oleh indikator lama waktu atau masa kerja, keterampilan yang dimiliki, penguasaan terhadap pekerjaan.

2. Evaluasi Model Audit manajemen SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Audit manajemen SDM direfleksikan melalui 6 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Audit manajemen SDM sebagai berikut:

Tabel 4.4
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Audit manajemen SDM

	<i>Outer Loading</i>
Penentuan kebutuhan karyawan,	0.787
Recruitment,	0.789
Penempatan,	0.881
Pengendalian,	0.793
Kesejahteraan	0.782
Kebutuhan pelatihan.	0.876

Tabel dan gambar di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Audit manajemen SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Audit manajemen SDM (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator penentuan kebutuhan karyawan, recruitment, penempatan, pengendalian, kesejahteraan kebutuhan pelatihan..

3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Manajemen talenta

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Manajemen talenta direfleksikan melalui 4 indikator, Dampak pekerjaan mereka pada kehidupan pribadi karyawan. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat

dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Manajemen talenta sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Manajemen talenta

	Outer Loading
<i>Talent attraction;</i>	0.820
<i>talent retention;</i>	0.939
<i>learning and development;</i>	0.943
<i>Career Management</i>	0.829

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Manajemen talenta memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Manajemen talenta (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikatornya.

4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui 5 indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.6
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

	Outer Loading
Kualitas Kerja;	0.916
Kuantitas;	0.854
Ketepatan Waktu	0.919
Efektivitas	0.849
<u>Kemandirian</u>	<u>0.848</u>

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikatornya. Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.7
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Audit manajemen SDM	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Perencanaan SDM
Audit manajemen SDM	0.819			
Kinerja SDM	0.515	0.878		
Manajemen talenta	0.367	0.803	0.885	

Perencanaan SDM	0.566	0.731	0.661	0.806
-----------------	-------	-------	-------	--------------

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.11 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.8
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio* (HTMT)

	Audit manajemen SDM	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Perencanaan SDM
Audit manajemen SDM				
Kinerja SDM	0.546			
Manajemen talenta	0.393	0.877		
Perencanaan SDM	0.621	0.810	0.739	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat

diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.9
Nilai Cross Loading

	Audit manajemen SDM	Kinerja SDM	Manajemen talenta	Perencanaan SDM
X1_1	0.411	0.601	0.510	0.714
X1_2	0.513	0.634	0.604	0.855
X1_3	0.421	0.506	0.427	0.794
X1_4	0.496	0.652	0.634	0.855
X1_5	0.424	0.527	0.449	0.805
X2_1	0.787	0.337	0.199	0.439
X2_2	0.789	0.362	0.273	0.383
X2_3	0.881	0.523	0.376	0.563
X2_4	0.793	0.350	0.211	0.430
X2_5	0.782	0.370	0.287	0.368
X2_6	0.876	0.518	0.392	0.543
X3_1	0.359	0.687	0.820	0.664
X3_2	0.295	0.730	0.939	0.531
X3_3	0.295	0.748	0.943	0.571
X3_4	0.355	0.674	0.829	0.578
Y_1	0.391	0.916	0.733	0.626
Y_2	0.473	0.854	0.710	0.658
Y_3	0.415	0.919	0.733	0.640
Y_4	0.536	0.849	0.702	0.664
Y_5	0.441	0.848	0.641	0.618

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* > 0,70 maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Audit manajemen SDM	0.903	0.924	0.671
Kinerja SDM	0.925	0.944	0.770
Manajemen talenta	0.906	0.935	0.783
Perencanaan SDM	0.865	0.903	0.650

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.8 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel

menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian.

Hasil evaluasi convergent validity dan discriminant validity dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur variabel, masing-masing merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

	R-square
Kinerja SDM	0.733

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,733 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 73,3% oleh variabel Perencanaan SDM, Audit manajemen SDM, dan Manajemen talenta, sedangkan sisanya 26,7% dipengaruhi oleh variabel

lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,733) berada di atas nilai 0,67, artinya variabel Perencanaan SDM, Audit manajemen SDM, dan Manajemen talenta memberikan pengaruh yang besar terhadap Kinerja SDM.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square pred*Manajemen talenta*ive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran. Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *pred*Manajemen talenta*ive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

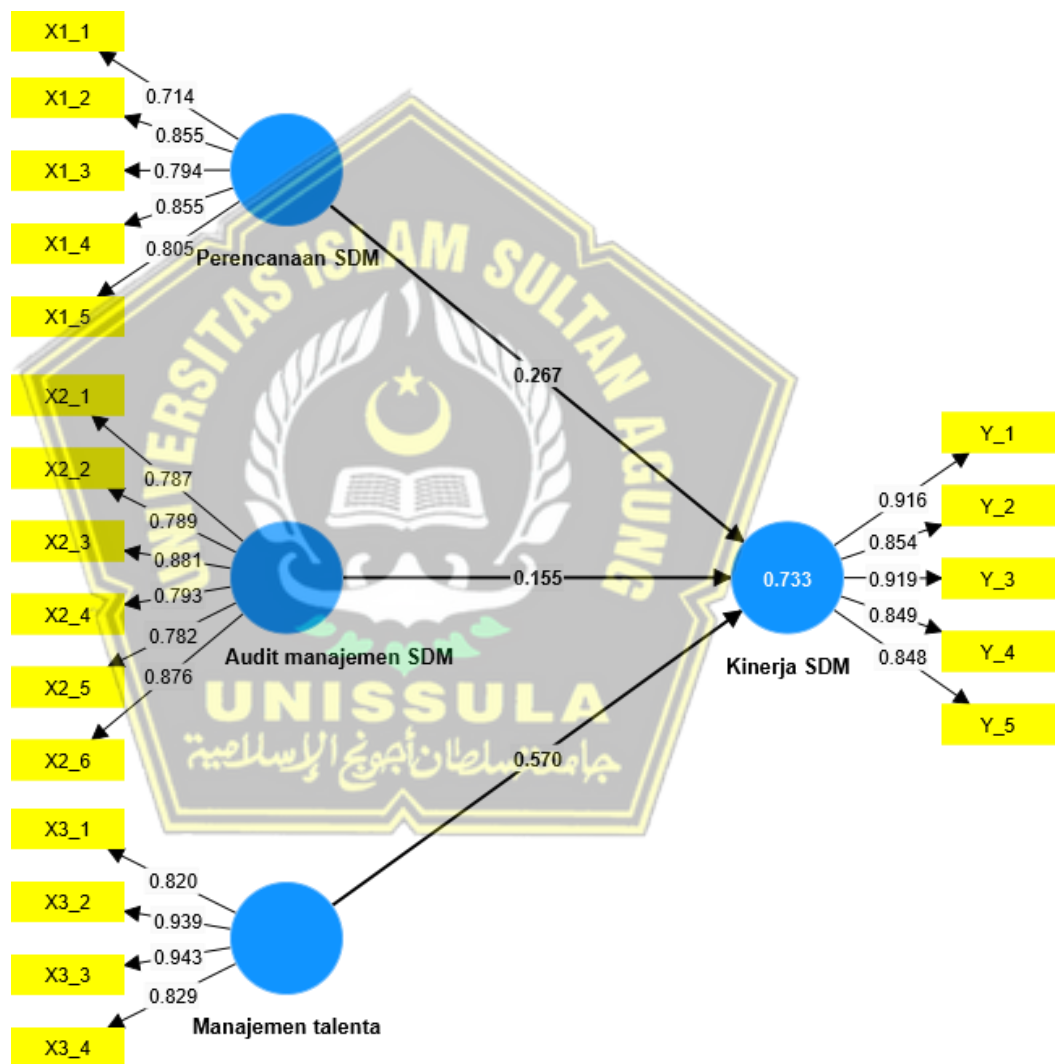
Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Manajemen talenta	1015.000	448.681	0.558

Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,558 yang menunjukkan nilai Q square berada di atas nilai 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel kinerja SDM termasuk baik.

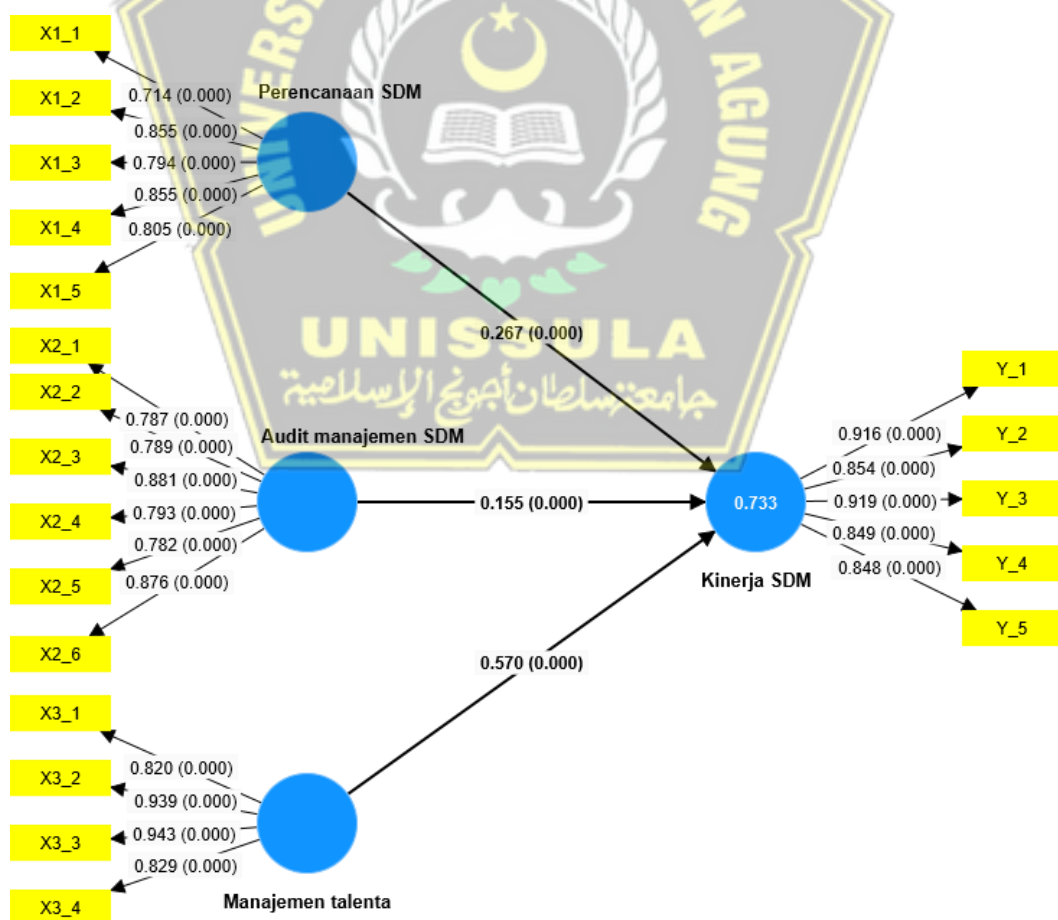
Nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik. Hasil pengujian outer model dapat disajikan pada gambar berikut:



4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Perencanaan SDM, Audit manajemen SDM, Manajemen talenta, Kinerja SDM.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut



Gambar 4.5.

Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

4.3.4. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.14 Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Audit manajemen SDM -> Kinerja SDM	0.155	0.157	0.044	3.532	0.000
Manajemen talenta -> Kinerja SDM	0.570	0.570	0.049	11.608	0.000
Perencanaan SDM -> Kinerja SDM	0.267	0.265	0.056	4.784	0.000

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Semakin baik Perencanaan SDM akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,267. Nilai tersebut membuktikan Perencanaan SDM berpengaruh

positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (4,784) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Perencanaan SDM terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis pertama dapat **diterima**.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari perencanaan sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, peningkatan dalam perencanaan SDM berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM. Dalam penelitian ini, variabel Perencanaan SDM diukur menggunakan lima indikator utama: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian. Sedangkan variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Pada variabel Perencanaan SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah pengembangan dan pemeliharaan. Artinya, faktor-faktor ini memiliki pengaruh yang lebih besar dalam meningkatkan kinerja SDM dibandingkan dengan indikator lainnya. Dalam konteks ini, peningkatan yang signifikan pada pengembangan dan pemeliharaan SDM akan berdampak positif pada ketepatan waktu dalam pekerjaan. Dengan kata lain, semakin baik proses pengembangan dan pemeliharaan SDM, semakin tinggi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas-tugas, yang menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efisien dan berkelanjutan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah untuk variabel Perencanaan SDM adalah pengadaan, sedangkan untuk variabel Kinerja SDM,

indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemandirian. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun pengadaan SDM merupakan bagian penting dari perencanaan, perbaikan dalam aspek ini tidak secara langsung berdampak pada peningkatan kemandirian karyawan. Artinya, meskipun pengadaan SDM merupakan langkah awal yang penting, kemandirian karyawan tidak selalu meningkat dengan hanya memperbaiki aspek pengadaan. Oleh karena itu, perlu adanya strategi tambahan untuk meningkatkan kemandirian karyawan, seperti program pelatihan dan pengembangan yang lebih terfokus dan dukungan yang lebih besar dalam proses integrasi karyawan baru.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Semakin baik Audit manajemen SDM akan semakin baik kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,570. Nilai tersebut membuktikan Audit manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,532) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Audit manajemen SDM terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat **diterima**.

Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari audit manajemen sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja SDM. Dengan kata lain, audit manajemen SDM yang efektif dapat meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, variabel Audit Manajemen SDM diukur menggunakan enam indikator utama: penentuan kebutuhan karyawan, rekrutmen, pengendalian, kesejahteraan, dan kebutuhan pelatihan. Sedangkan

variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Variabel Audit Manajemen SDM, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah penempatan. Ini berarti bahwa kualitas penempatan SDM memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin baik proses penempatan SDM dilakukan, semakin tinggi tingkat ketepatan waktu yang dicapai. Dengan kata lain, pengelolaan dan penempatan karyawan yang efisien dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa strategi penempatan yang baik berkontribusi pada peningkatan ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan, yang merupakan faktor penting dalam penilaian kinerja SDM.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah untuk variabel Audit Manajemen SDM adalah kesejahteraan, sementara untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemandirian. Hasil ini menunjukkan bahwa kesejahteraan karyawan merupakan faktor penting dalam audit manajemen SDM, perbaikan dalam aspek ini tidak secara langsung meningkatkan kemandirian karyawan. Artinya, meskipun kesejahteraan yang baik penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, kemandirian karyawan tidak selalu meningkat hanya dengan meningkatkan kesejahteraan. Oleh karena itu, strategi tambahan seperti pelatihan khusus dan pemberdayaan karyawan mungkin diperlukan untuk meningkatkan kemandirian mereka secara efektif.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Semakin tinggi Manajemen talenta yang dicapai akan semakin tinggi kinerjanya

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,357. Nilai tersebut membuktikan Manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (11,608) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Manajemen talenta terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima dapat **diterima**.

Penelitian ini mengungkapkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari manajemen talenta terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM). Dengan kata lain, penerapan strategi manajemen talenta yang efektif dapat secara substansial meningkatkan kinerja SDM.

Dalam penelitian ini, variabel Manajemen Talenta diukur menggunakan empat indikator utama: penarikan talenta (*talent attraction*), retensi talenta (*talent retention*), pembelajaran dan pengembangan (*learning and development*), serta manajemen karir (*career management*). Sementara itu, variabel Kinerja SDM diukur dengan lima indikator: kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Untuk variabel Manajemen Talenta, indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah pembelajaran dan pengembangan (*learning and development*). Hal ini menunjukkan bahwa upaya dalam pembelajaran dan pengembangan talenta memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja SDM, terutamadalam hal ketepatan waktu. Artinya, semakin efektif program pembelajaran dan

pengembangan, semakin tinggi tingkat ketepatan waktu yang dapat dicapai oleh karyawan. Ini mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan berkontribusi pada peningkatan kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu.

Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah untuk variabel Manajemen Talenta adalah penarikan talenta (*talent attraction*), sedangkan untuk variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kemandirian. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun penarikan talenta penting, hal ini tidak memiliki dampak langsung yang kuat pada kemandirian karyawan. Artinya, meskipun strategi penarikan talenta mungkin tidak langsung meningkatkan kemandirian karyawan, pembelajaran dan pengembangan yang baik dapat berperan besar dalam meningkatkan kemandirian. Dengan kata lain, meskipun fokus pada penarikan talenta mungkin tidak langsung memperbaiki kemandirian, program pembelajaran dan pengembangan yang efektif akan mendorong karyawan untuk menjadi lebih mandiri dalam pekerjaan mereka.

Hasil uji hipotesis penelitian ini secara keseluruhan dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 4.15 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
1	Semakin baik Perencanaan SDM akan semakin baik kinerja SDM	4,784	0.000	Diterima
2	Semakin baik Audit manajemen SDM akan semakin baik kinerja SDM	3,532	0.000	Diterima

No	Hipotesis	T statistics	P value	Keterangan
3	Semakin tinggi Manajemen talenta akan semakin tinggi kinerja SDM	11,608	0.000	Diterima



BAB V

PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan latar belakang penelitian adanya kontroversi hasil penelitian terkait peran manajemen talenta dan audit kinerja terhadap kinerja maka permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh perencanaan SDM, audit dan manajemen talenta pada peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang. Adapun jawaban dari pertanyaan penelitian adalah sebagaimana berikut :

1. Perencanaan SDM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM, dengan kinerja SDM yang optimal bergantung pada perencanaan SDM yang efektif.
3. Audit manajemen SDM memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja SDM, dengan kinerja SDM yang unggul dipengaruhi oleh praktik audit yang efektif.
4. Manajemen talenta memainkan peran krusial dalam menentukan kinerja SDM, dengan kinerja SDM yang optimal didorong oleh praktik manajemen talenta yang efektif.

Kesimpulan dari pembuktian hypothesis dalam penelitian ini adalah sebagaimana berikut :

1. Semakin baik Perencanaan SDM akan semakin baik kinerja SDM
2. Semakin baik Audit manajemen SDM akan semakin baik kinerja SDM

3. Semakin tinggi Manajemen talenta akan semakin tinggi kinerja SDM

5.2. Implikasi Teoritis

Strategi dan perencanaan yang matang dalam pengelolaan SDM dapat meningkatkan berbagai aspek kinerja SDM, seperti efisiensi dan efektivitas dalam pekerjaan. Perencanaan SDM yang baik mencakup penetapan kebutuhan, pengembangan, dan pemeliharaan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dengan kata lain, tanpa perencanaan yang tepat, potensi kinerja SDM tidak dapat dikelola secara maksimal.

Proses audit yang baik membantu memastikan bahwa manajemen SDM berjalan dengan efisien dan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Audit yang berkualitas dapat mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki, mengoptimalkan kebijakan SDM, dan memastikan kepatuhan terhadap prosedur, yang semuanya mendukung peningkatan kinerja SDM. Dengan audit yang tepat, kinerja SDM dapat dikelola dengan lebih baik, mengarah pada hasil yang lebih baik dalam hal kualitas dan efektivitas kerja.

Strategi yang baik dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta karyawan berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja SDM. Dengan manajemen talenta yang baik, karyawan dapat berkembang secara maksimal, yang pada gilirannya meningkatkan berbagai aspek kinerja mereka seperti produktivitas, efektivitas, dan kepuasan

kerja. Oleh karena itu, pengelolaan talenta yang baik tidak hanya mendukung pertumbuhan individu tetapi juga memperkuat kinerja keseluruhan dari SDM.

5.3. Implikasi Manajerial

1. Indikator variabel Perencanaan SDM menunjukkan bahwa nilai outer loading tertinggi terletak pada pengembangan dan pemeliharaan SDM, sementara pengadaan memiliki nilai outer loading terendah. Oleh karena itu, untuk meningkatkan efektivitas perencanaan SDM, organisasi harus fokus pada mempertahankan upaya yang telah terbukti efektif dalam pengembangan dan pemeliharaan SDM serta memperbaiki proses pengadaan SDM untuk memastikan kualitas yang lebih baik. Ini dapat dilakukan dengan cara memperkuat program pelatihan dan pengembangan yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, serta memperkenalkan sistem pemantauan dan evaluasi yang sistematis untuk menjaga kualitas SDM yang ada. Selain itu, perlu diterapkan strategi rekrutmen yang lebih selektif dan berbasis kompetensi untuk memastikan bahwa calon karyawan yang direkrut memenuhi standar yang diperlukan. Dengan langkah-langkah ini, organisasi dapat memastikan bahwa proses perencanaan SDM tidak hanya efektif dalam mengelola dan mengembangkan talenta yang ada tetapi juga dalam menarik talenta berkualitas tinggi, sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Indikator variabel Audit Manajemen SDM dengan nilai outer loading tertinggi adalah penempatan, sedangkan indikator dengan nilai outer loading terendah adalah kesejahteraan. Untuk meningkatkan efektivitas audit manajemen SDM, organisasi perlu fokus pada dua area utama: memperkuat upaya penempatan SDM dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pertama, dalam hal penempatan, organisasi harus memastikan bahwa proses penempatan SDM dilakukan dengan cermat dan sesuai dengan kebutuhan posisi yang ada, untuk memaksimalkan kecocokan antara karyawan dan perannya. Kedua, untuk meningkatkan kesejahteraan, organisasi perlu mengimplementasikan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan, memberikan manfaat yang kompetitif, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan mendukung. Langkah-langkah ini dapat dilakukan melalui penyediaan program kesejahteraan yang komprehensif, seperti layanan kesehatan, konseling, dan inisiatif keseimbangan kerja-hidup, serta memastikan bahwa feedback dari karyawan diperhatikan dan ditindaklanjuti. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memperbaiki proses audit manajemen SDM tetapi juga meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan secara keseluruhan.
3. Indikator variabel Manajemen Talenta menunjukkan bahwa nilai outer loading tertinggi adalah pembelajaran dan pengembangan (learning and development), sementara nilai outer loading terendah adalah penarikan talenta (talent attraction). Untuk meningkatkan efektivitas manajemen

talenta, organisasi perlu terus mempertahankan dan memperkuat upaya dalam pembelajaran dan pengembangan, serta berfokus pada peningkatan strategi penarikan talenta. Hal ini dapat dilakukan dengan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan yang terstruktur untuk memfasilitasi pertumbuhan keterampilan dan pengetahuan karyawan secara berkelanjutan. Selain itu, organisasi harus memperbaiki proses penarikan talenta melalui strategi rekrutmen yang lebih agresif dan menarik, seperti memperluas jangkauan pencarian kandidat, menawarkan paket kompensasi yang kompetitif, dan membangun brand perusahaan yang kuat untuk menarik calon talenta berkualitas tinggi. Dengan kombinasi ini, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya mengembangkan potensi karyawan yang ada tetapi juga menarik dan mempertahankan talenta baru yang berbakat.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini mencakup beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk interpretasi hasil yang lebih akurat.

1. Penelitian ini dibatasi oleh ukuran sampel yang tidak mencakup seluruh populasi yang relevan, selain itu, sampel yang digunakan hanya diambil dari kantor KPPBC TMP A Semarang sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

2. Terdapat kemungkinan bias dalam pengumpulan data, baik dari responden maupun metode yang digunakan, yang dapat mempengaruhi validitas temuan.
3. Penelitian ini mungkin tidak mempertimbangkan variabel eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja SDM, seperti perubahan ekonomi atau kondisi pasar tenaga kerja yang dinamis.
4. Ketergantungan pada metode pengukuran yang mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kompleksitas variabel yang diteliti.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian yang akan datang dapat mengatasi beberapa keterbatasan yang terdapat dalam studi ini dengan pendekatan yang lebih komprehensif dan metodologi yang lebih luas.

1. Penelitian mendatang melibatkan ukuran sampel yang lebih besar dan lebih beragam, mencakup berbagai sektor dan lokasi geografis.
2. Metode pengumpulan data harus diperbaiki untuk mengurangi kemungkinan bias, misalnya dengan menggunakan teknik triangulasi atau mengkombinasikan berbagai sumber data untuk meningkatkan akurasi.
3. Mempertimbangkan variabel eksternal yang mungkin memengaruhi kinerja SDM, seperti kondisi ekonomi atau tren pasar tenaga kerja, guna memberikan pandangan yang lebih holistik.

4. Pengembangan dan penggunaan instrumen pengukuran yang lebih canggih dan terstandarisasi dapat membantu mencerminkan kompleksitas variabel yang diteliti dengan lebih baik.



Daftar Pustaka

- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020a). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Aina, R. Al, & Atan, T. (2020b). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 12(20), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su12208372>
- Al Rinadra, M., Fauzi, A., Galvanis, W. J., Unwalki, J., Awwaby, M., Satria, H., & Darmawan, I. (2023). Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(6), 753–767. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Arief, R. (2021). PENGARUH PENERAPAN STANDAR OPERASIONAL PROSEDUR (SOP), GAYA KEPEMIMPINAN, DAN AUDIT INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. MEGA PESANGGRAHAN INDAH). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 9(2), 125–143.
- Aryanti, R. A., & Sudarmadi, D. (2020). EFFECT OF OPERATIONAL AUDIT AND INTERNAL CONTROL OF EMPLOYEE PERFORMANCE. *Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 4(2).
- Babatunde, F., Babatunde, F. T., & David Onoja, E. (2023). *The Effectiveness of Retention Strategies' on Employee Retention*. <https://doi.org/10.37421/2161-5833.2023.13.481>
- Bahtiar, A., Putra, R. G., Meidawati, N., & Puspaningsih, A. (2022). The influence of internal audit, motivation, and work environment on employee performance. *Journal of Contemporary Accounting*, 150–161. <https://doi.org/10.20885/jca.vol3.iss3.art4>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. In *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 305–331). Annual Reviews Inc. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Daft, R. L. (2015). *Management Responsibility & Practice: Vol. Cengage Learning*. (12th ed.).
- Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. In *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam e-ISSN: On Process* (Vol. 1).
- Davis, P. J. (2017). How HR can create competitive advantage for the firm: Applying the principles of resource-based theory. *Human Resource Management International Digest*, 25(2), 4–6. <https://doi.org/10.1108/HRMID-09-2016-0122>
- Dixit, S., & Amit Arrawatia, M. (2018). *The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan* (Vol. 6, Issue 1). www.ijcrt.org

- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473). Routledge. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.
- Graham, B. E., Monica Zaharie, & Codruta Osoian. (2024). Inclusive talent management philosophy, talent management practices and employees' outcomes. *European Journal of Training and Development*, 5(6), 576–591.
- Hair, J. F. (1995). *MultiVariate Data Analysis*. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama.
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- himma Ulya. (2022). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN EFFECT OF TALENT MANAGEMENT, HR PLANNING, AND HR AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana Universitas Pancasila*.
- Hura, A. (2017). PENGARUH AUDIT OPERASIONAL DAN EFEKTIVITAS AUDIT INTERNAL TERHADAP DAMPAK KINERJA KARYAWAN PADA PT. DHANAR MAS CONCREN. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi*, 1(1), 101–115.
- Kagwiria Lyria, R., Namusonge, G. S., & Karanja, K. (2017). The effect of talent attraction on organizational performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. In *Journal of Human Resource and Leadership ISSN xxxx-xxxx* (Vol. 1, Issue 2). www.iprjb.org
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K. (2023). Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *International Journal of Human Resource Management*, 34(9), 1782–1807. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: a critical review of the literature on talent management. *Employee Relations*, 44(1), 94–120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>

- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. (2018). Linking “project success” and “strategic talent management”: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>
- Mathis., R. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. . Salemba Empat.
- Metris, Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., & Arman, Z. (2024). *Manajemen sumber daya manusia* (D. Metris, D. Prawatiningsih, A. Haryono, S. Widjajani, & A. Khafid, Eds.; 1st ed.). Pena Muda Media Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mohammad Fathi Almaaitaha, Yousef Alsafadia, Shadi mohammad Altahata, & Ahmad mohmad Yousfib. (2020). The effect of talent management on organizational performance improvement: The mediating role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 10(12), 2937–2944. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.012>
- Mutiara Savitri, F., Uswatun Hasanah, A., Madya Fasa, A., & Lie Mahesti, S. (2022). *Kajian Literatur Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang Efektif untuk Meraih Keunggulan Kompetitif*. 2(1).
- Pangestu, R. N., Septia Rani, D., Setya Ning Tyas, T., Farhah, Z., & Nur Afifah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 215-228. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>
- Rivai. (2018). Kinerja. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Robbins, S. P. (2002). *The truth about managing people--and nothing but the truth*. FT Press.
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2018). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Salemba Empat, Jakarta*. (Edisi Kedua Belas). Salemba Empat .
- Samsuni. (2023). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. *JEBIMAN: Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3), 187–193.
- Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA, PERENCANAAN SDM, DAN AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN. *Jurnal Trias Politika*, 4.
- Satrio, F., Yuwono, P., Dewata Bimantoro, C., Humairani, A., Nikmah, Z., & Manajemen, P. S. (2023). Pengelolaan SDM Dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Dalam Kemajuan Suatu Organisasi. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2).
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumberdaya Manusia*.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . STIE YKPN.
- Simarmata, N. I. P., Delyana R Pulungan, Bonaraja Purba Unang Toto Handiman, H., Marto Silalahi, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Luthfi Parinduri, Hengki Mangiring Parulian Simarmata, Erlina Dwi Ratnasari, Muhamad Faisal, & Iskandar Kato. (2021). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.

- Soniewicki, M., Paliszkievicz, J., Koohang, A., & Nord, J. H. (2021). Critical Components Affecting Organizational Performance. *Journal of Computer Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/08874417.2021.1954564>
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Surya Abbas, D., Ismail, T., Taqi, M., Yazid, H., Raya Palka NoKm, J., & Cipocok Jaya, K. (2022). THE IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT AUDIT ON HR RECRUITMENT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF EMPLOYEE PERFORMANCE. *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 14(2), 243–251. <https://journal.unpas.ac.id/index.php/jrak/index>
- Thunnissen, M., & Buttiens, D. (2017). Talent Management in Public Sector Organizations: A Study on the Impact of Contextual Factors on the TM Approach in Flemish and Dutch Public Sector Organizations. *Public Personnel Management*, 46(4), 391–418. <https://doi.org/10.1177/0091026017721570>
- Widodo, & Mawarto. (2020). Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175–2182. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.3.019>

